

Inércia organizacional

Olgierd Swiatkiewicz

Escola Superior de Tecnologia de Setúbal

Resumo. Ultimamente muitas investigações têm sido levadas a cabo em diferentes áreas das Ciências Sociais e Humanas, nas quais o fenómeno de inércia, suas causas e resultados têm sido estudados, a saber: na Filosofia (Ética e Praxeologia), na Psicologia ou na Teoria Organizacional. Todavia, parece que a literatura científica das Ciências Sociais, maioritariamente baseada em estudos empíricos, nos quais a inércia é uma das variáveis independentes, carece de reflexão teórica. O problema de inércia organizacional é analisado no presente artigo como um caso específico da inércia do comportamento humano. Este artigo aborda apenas algumas questões relacionadas com a inércia do comportamento humano: o problema da aplicação directa do princípio mecânico para a área psicossocial, algumas concepções deste fenómeno nas Ciências Sociais com especial enfoque na Teoria organizacional, bem como a avaliação deste fenómeno. Por estas razões, o texto concentra-se nos aspectos conceptuais do fenómeno, levantando mais questões do que dando respostas. Tem um carácter introdutório a futuras investigações.

1. Introdução

O tema da inércia surge cada vez com maior insistência na literatura científica. Aumenta o interesse e o número de estudos dedicados a este fenómeno em diversas áreas das Ciências Sociais e Humanas: em Filosofia e Ética (Maxwell, 1991), em Praxeologia (Pszczolowski, 1963), em Teoria da Literatura (Knapp, 1996), em Psicologia (Tykocinski, Pittman & Tuttle, 1995; Tykocinski & Pittman, 1998; Hackman, 1990), em Teoria Organizacional (Dean, Meyer & DeCastro, 1993; Dean & Meyer, 1996; Cooper, 1994; Agócs, 1997; Hannan & Freeman, 1984, 1989; Hannan, 1997; Miller & Chen, 1994) e outras.

Vários autores comprovam a existência universal da inércia no comportamento humano.

Endereço: Escola Superior de Tecnologia de Setúbal, Campus do IPS, Estefanilha, 2914-508 Setúbal, Portugal.

Entre eles encontra-se também Alexis de Tocqueville, que escreveu o seguinte: «o homem, como todos os seres organizados, sente uma paixão natural pela ociosidade. Ele tem, contudo, dois motivos que o induzem ao trabalho: a necessidade de viver e o desejo de melhorar as condições de existência. A experiência tem provado que a maior parte dos homens não pode ser suficientemente estimulada para o trabalho senão pelo primeiro desses motivos e que o segundo somente motiva uma minoria» (Rodríguez, 2000, p. 74).

A problemática que pretendemos assinalar é a inércia organizacional assumida aqui como um caso particular da inércia do comportamento humano. Desenvolvemos, portanto, esta análise partindo do geral em direcção ao particular, para, no final, voltar novamente às questões gerais.

Embora, nos últimos tempos, o tema da inércia apareça com maior frequência na literatura científica, os investigadores de várias áreas do comportamento humano raramente o escolhem como principal objecto dos seus estudos. Escassas são também as investigações em que o fenómeno estudado é denominado como «inércia». Parece, portanto, pertinente desenvolver um estudo sobre este fenómeno ou sobre as diversas facetas deste fenómeno. Tendo, porém, em conta a larga escala desta problemática, o presente texto concentra-se apenas nalguns aspectos, a saber, na questão da aplicabilidade do conceito físico de inércia na descrição dos fenómenos psicossociais, nas perspectivas escolhidas da inércia contidas nalgumas investigações e na avaliação do próprio fenómeno e dos seus efeitos. Devido a este e não a outro conjunto de aspectos abordados neste artigo, que se resumem, principalmente às questões epistemológicas, assumimos aqui uma perspectiva metateórica.

2. Será que o fenómeno de inércia do mundo inanimado e animado (inclusive social e simbólico) é o mesmo fenómeno?

O fenómeno de inércia está omnipresente no mundo, tanto inanimado como animado, físico ou psicossocial. A inércia do mundo físico tem a sua teoria e explicação na Primeira Lei da Mecânica (dinâmica dos corpos) de Newton. O ser humano, por vezes, pode ser e é considerado (ou tratado) como um objecto, como uma coisa material pertencente ao mundo físico – Mundo 1 na tipologia de Popper (1992). Estes casos serão provável e adequadamente descritos através do conceito físico de inércia. Mas será que sempre e, todos os casos de inércia do comportamento humano podem ser reduzidos à mecânica newtoniana? Será legítimo e adequado aplicar por analogia a noção mecânica do fenómeno de inércia para outros casos ou outras dimensões do comportamento humano que não sejam apenas físicas?

O ser humano nem sempre ou apenas nalguns casos particulares, como o caso da morte, pode ser considerado como objecto pertencente ao mundo físico. «O homem como um ser que realiza tanto funções psíquicas como físicas é um ser psicofísico» (Ajdukiewicz, 1938/1985, p. 317). O ser humano (ou a vida de um homem), de acordo com o mesmo autor, para além da vida física, possui também uma vida psíquica. Esta última, por sua vez, tem uma dimensão intelectual (funções cognitivas), uma dimensão emocional (afectos) e uma dimensão volitiva (intenções). De mo-

do semelhante, Popper (1992) aborda esta questão quando fala dos três mundos: «... o Mundo físico, Mundo 1, dos corpos e dos estados, dos fenómenos e das forças físicas; o Mundo psíquico, Mundo 2, das emoções e dos processos psíquicos inconscientes; e o Mundo 3 dos produtos intelectuais» (p. 22). Encontraremos provavelmente o fenómeno da inércia do comportamento humano a todos estes níveis ou dimensões, distinguidos analiticamente, mas na prática inseparáveis e mutuamente dependentes.

Será que temos aqui um só e único fenómeno de inércia ou será que temos vários e diferentes fenómenos de inércia?

«A inércia, tal como tem sido articulada por Newton, contradiz os princípios básicos da física aristotélica, sugerindo, que o mundo natural é regido pela mecânica. A 'Natureza', objecto da Física de Aristóteles, foi definida como 'a possibilidade de movimento ou mudança espontânea, como oposta ao movimento induzido de fora ou pela força.' /.../ em física aristotélica aquilo que era natural tinha 'em si mesmo a fonte de repouso ou de movimento.' /.../ 'para nós ou seja, aqueles que aceitam o esquema newtoniano, o que é natural é inerte e sujeito à necessidade mecânica; inerte para Aristóteles é aquilo que é artificial, aquilo que é feito pelo homem. Para nós, a natureza é mecânica; para Aristóteles, a mecânica é precisamente o que é oposto à natureza e dependente da força'» (Knapp, 1996, p. 5).

Como repara mais adiante Knapp, os físicos do tempo de Dostoiévsky chamaram a atenção para o facto de que existe uma diferença entre os corpos animados e os outros corpos no universo. «Pisarevsky no livro de física /.../ designa a inércia como a propriedade inata de toda a matéria física, porém, seguidamente explica esta contrariedade aparente: 'ainda que realmente observemos que os animais e as pessoas passam de um estado de repouso para um estado de movimento por si próprios, não podemos omitir o facto de que esta propriedade não pertence à matéria como tal, da qual estes corpos são compostos, mas depende, antes, de uma causa particular, conhecida sob o nome de força vital. Com a aniquilação desta força, que é activa nos organismos dos animais durante toda a sua vida, o corpo de cada animal passa a ser como aquele de corpo inorgânico'» (Knapp, 1996, p. 9).

É possível que nas ideias expressas por um físico do séc. XIX pese a influência do vitalismo ou neovitalismo. Porém, esta corrente de pensamento tinha posto de lado o princípio de causalidade, utilizando a abordagem teleológica. Knapp não explica esta questão. A mesma acusação não pode ser feita em relação às obras de George Kelly, Albert Bandura ou Anthony Giddens. Para Kelly (1955), a questão coloca-se ao nível do processo humano, canalizado psicologicamente de modo a que o indivíduo antecipe os acontecimentos e seja um ser comportamental, não precisando de nenhum «empurrão» ou «puxão» externo para entrar em movimento. Para Bandura (2001), saber como funciona a «maquinaria biológica» diz-nos pouco como orquestrá-la para diversos propósitos. «Usando a analogia, o 'software psicossocial' não é redutível ao 'hardware biológico'. Cada um é governado pelo seu próprio conjunto de princípios que têm de ser estudados no seu próprio modo» (p. 19). Giddens (1993), por sua vez, afirma que: «o mundo social é distinguido do mundo da natureza essencialmente devido ao seu carácter moral ('normativo'). Esta é uma separação muito radical porque os imperativos morais não estão em relação de simetria aos da natureza

e não podem ser, por isso, derivados deles de maneira nenhuma» (p. 101). De qualquer modo, as diferenças entre os fenómenos físicos e psicossociais da inércia devem ser essenciais porquanto tantos e tão diferentes estudos tentam aprofundá-los (esta questão será desenvolvida mais adiante), porém, certamente, há vários traços comuns e possíveis analogias.

3. Perspectivas escolhidas da inércia na investigação psicossocial

O conceito de inércia, para além da experiência, que cada um tem ao longo do seu desenvolvimento enquanto ser humano (quando não faz algo que devia ou podia ter feito, ou então, quando faz algo que devia ou podia deixar de fazer), é estudado na escola, nas aulas de física, quando se aborda as leis de Newton. Para muitos este será o único conceito científico de inércia que permanecerá até ao fim da vida, porém, enfraquecido pelo afastamento em relação à matéria de estudo (veja-se a extensa literatura sobre a formação das representações sociais). De vez em quando, será também utilizado (por analogia) para descrever as situações quotidianas com características semelhantes às do fenómeno físico.

Os cientistas psicossociais, abordando as questões de inércia, de forma directa ou indirecta, implicitamente ou explicitamente, referem-se à Primeira Lei de Newton. Mesmo assim, diversos estudos psicossociais utilizam o conceito de inércia que descreve os fenómenos relativos e relacionais. Neles, não se trata da inércia absoluta ou universal (cognitiva, emocional e física) e interminável, o que seria obviamente grave em consequências, contribuindo para a extinção do ser humano e das complexidades que ele cria e de que faz parte. A inércia como fenómeno psíquico e/ou social não depende, pois, exclusivamente dos factores externos (exógenos) em relação ao objecto, mas também dos internos (endógenos) (Swiatkiewicz, 2001).

Se o conceito de inércia se refere, principalmente, mas não exclusivamente, à física, à Primeira Lei de Movimento de Newton, então vale a pena, pelo menos referir, como este fenómeno se apresenta nesta ciência: «se a força resultante que actua sobre um ponto material é zero, este permanecerá em repouso (se estava originalmente em repouso) ou mover-se-á com velocidade constante e em linha recta (se estava originalmente em movimento)» (Johnston & Russel, 1989, pp. 3-4).

Alguns autores, partindo precisamente do conceito newtoniano de inércia, estabelecem uma distinção entre inércia de acção e inércia de inacção. A acção ou a inacção significam aqui duas formas alternativas do processo do comportamento humano, o qual pode ser mais ou menos consciente (propositado). A acção é entendida aqui de modo diferente do que em Praxeologia¹ e mais próxima da noção deste termo assumida por Giddens (1993)².

¹ Kotarbinski escreve, por exemplo: «...cada acto contém um impulso livre dirigido para um certo objectivo, o que significa que o agente não apenas se move mas também está consciente do propósito do seu movimento – e esta consciência indubitavelmente é um factor mental» (Dudley, 1995, p. 265).

² Giddens (1993) define a acção como um fluxo das intervenções causais, reais ou contempladas, realizadas pelos seres corpóreos no processo contínuo dos acontecimentos do mundo. Este autor, ao mesmo tempo, chama a atenção para o facto de que: «um grande número de filósofos entendeu que o conceito de acção se baseia principalmente no de intenção; que deve referir um 'comportamento intencional'. Uma presunção de tal ordem manifesta-se em dois aspectos: (1) em relação ao conceito

Deste mesmo modo a inércia é abordada por Maxwell (1991), quando escreve: «pretendo /.../ principalmente enviar a expressão inércia moral para a noção da inacção moral. /.../ Por inércia moral entendo a tendência das pessoas para permanecerem em repouso moral, ou não perturbadas, face ao mal social. /.../... outra definição da inércia moral: a ideia de que a acção moral uma vez posta em movimento provavelmente permanecerá em movimento» (pp. 1-3). Maxwell, analisando e avaliando a inércia moral, acentua, sobretudo a indiferença moral, a inacção moral, aqueles casos de inacção que são considerados como o mal, como por exemplo: poluição irreversível do ambiente pela indústria, extrema injustiça económica e utilização de torturas pelos governos. Respondendo à questão, porque é que não nos opomos ao mal, Maxwell indica as causas da inércia moral: «erros no design» do sistema moral do homem (possibilidades de desvio, tribalismo, limitações demográficas, arbitrariedade dos valores, dispersão da responsabilidade, intocabilidade moral dos líderes e grupos, bem como, a coexistência do voluntarismo e estruturalismo). A mesma autora analisa também as fontes da inércia e os obstáculos que impedem a acção moral: algumas características cognitivas (selectividade das percepções, tendência para o optimismo, etc.), problemas da linguagem moral (força da autoridade, uso dos slogans, etc.) e factores ideológicos (liberalismo e marxismo).

A diferença entre a inércia de acção e de inacção é também assinalada por Tykocinski, Pittman e Tuttle (1995). Estamos perante a «...inércia da acção, quando o envolvimento numa acção torna mais provável a continuação desta acção...» (p. 793). Inércia de acção encontraremos, de acordo com estes autores, em vários estudos psicológicos sobre: «behavioral commitment» – quando uma acção pública produz um aumento da resistência para mudar as atitudes e os comportamentos; «sunk-cost effect» – tendência para continuar a investir no curso de uma acção mesmo quando isto se torna uma fonte crescente de perdas; «foot-in-the-door effect» – quando um comportamento com baixo custo aumenta a probabilidade de envolvimento em comportamentos semelhantes seguintes, mas já com custos elevados; «low-balling technique» – quando a decisão inicial de compra mantém esta acção mesmo quando o custo da compra reduz a sua atracção. «A inércia de inacção ocorre quando, ultrapassada a oportunidade de uma acção inicial, decresce a probabilidade da tomada da oportunidade de uma acção seguinte semelhante» (Tykocinski, Pittman & Tuttle, 1995, p. 793). Os autores realizaram um conjunto de estudos experimentais, onde as pessoas investigadas eram postas perante o seguinte dilema: após uma atraente oportunidade inicial para a acção que não foi aproveitada, surge uma segunda oportunidade, porém, menos atraente. Em comparação com o grupo de controlo à qual foi dada apenas a segunda oportunidade e, em comparação com aqueles casos onde a diferença na atracção entre as oportunidades era insignificante, os participantes no estudo eram menos propensos a tomar a segunda acção semelhante,

de acção em geral; (2) em relação à caracterização de tipos de acção. Mas nenhuma delas resiste à verificação. No que diz respeito ao ponto (1), é suficiente salientar que a noção de intenção implica logicamente a de acção, e desta forma antes a pressupõe do que vice versa. Como exemplo do tema fenomenológico da intencionalidade, poderá dizer-se que um actor não pode 'tencionar', ele ou ela tem de tencionar fazer qualquer coisa. É claro que, no entanto, e todos admitem, existem muitas coisas que as pessoas fazem e que são possíveis através da sua actividade, mas que não fazem intencionalmente.» (pp. 80-81).

quando a diferença na atracção entre a oportunidade inicial e final para a acção era relativamente grande. Verificaram também, que a construção da «inacção» inicial como perda desempenha um papel importante na formação da inércia de inacção. Num estudo posterior (Tykocinski & Pittman, 1988) confirmaram o papel do sentimento de remorso como um factor que cria a inércia de inacção.

Quando se fala de inércia de inacção é preciso estar atento aos casos de abstenção ou adiamento de acção diferentes da inércia *sensu stricto*. O adiamento ou a abstenção têm a ver com a contenção da acção, temporal ou definitiva, ao nível comportamental, mas não cognitivo. Por isso, estes fenómenos na realidade do dia-a-dia, assim como, numa investigação, podem ser facilmente confundidos com o fenómeno da inércia de inacção.

Cialdini (1999) apresenta numerosos exemplos de exploração da inércia de acção ou inacção, assim como, dos mecanismos da sua indução.

O princípio de Newton serve também como ponto de partida para as observações de Kon (1989) acerca dos fenómenos sociais do tempo do regime totalitário na antiga União Soviética e, dos mecanismos de conduta herdados daquela cultura: «inércia é o companheiro natural tanto do movimento como do repouso. Em contraste com a travagem (refreamento) cujo objectivo é abrandar um movimento já existente, requerendo um esforço especial, a inércia por si só apenas dá continuação a um processo antigo automaticamente. A combinação de processos de inércia com uma travagem consciente é muito perigosa» (p. 242).

Nos estudos sobre o comportamento dos grupos sociais fala-se da inércia social. Hackman (1990), ao analisar o impacto do estímulo ambiental sobre o comportamento de grupos, descreve um fenómeno ao qual dá o nome de inércia social. Não define este fenómeno, apenas apresenta de que modo «...o estímulo ambiental contribui para a inércia social que caracteriza muitos grupos intactos nas organizações» (p. 208) e como o mesmo estímulo pode ser a base para a intervenção organizacional, para a introdução de mudança, quebrando a inércia.

3.1. *Enfoque na inércia organizacional*

Na literatura sobre organização e gestão, a inércia constitui igualmente uma problemática essencial. Bardwick (1996) fala da «cultura de inércia», do «triunfo dos direitos adquiridos», da «comodidade da hierarquia funcional», do «comodismo» que causam a perda de produtividade, de inovação e de criatividade. No suplemento do «Expresso» dedicado à gestão e à estratégia, um dos temas eleitos e propostos pelos chamados «gurus» de gestão é a «teoria de 'inércia activa' (tendência para continuar a agir de um modo tradicional mesmo face à crise) como bloqueio à mudança organizacional» (Rodrigues, 1998, p. 14). De maneira semelhante foi definido o conceito de «inércia da acomodação» na «Enciclopédia de organização e de gestão» (Encyklopedia organizacji i zarzadzania, 1981), como: «...a resistência passiva ou, por vezes, activa às mudanças...» (p. 161). Agócs (1997) chama a atenção para o facto de que: «... os indivíduos resistem à mudança por causa do hábito e da inércia, do receio do desconhecido, da falta de qualificações que vão precisar após a implementação da mudança, bem como do receio da perda do poder /.../ as organizações

resistem à mudança por causa da inércia, dos custos suportados, da escassez dos recursos, das ameaças à base de poder da antiga coligação dominante, dos valores e crenças, da conformidade às normas, assim como, da inabilidade de perceber as alternativas» (pp. 917-918). Esta resistência, muitas vezes, é institucionalizada e refere-se, não tanto aos subordinados, mas sobretudo às suas chefias, responsáveis pelo estado de coisas.

Lorenz (1994) atribui o declínio da competitividade na indústria britânica (têxtil, naval e automóvel), no período de 1945-75, ao excesso de inércia dos empregadores (lenta e imperfeita adoção dos métodos mais burocráticos da organização do trabalho). O autor procura as fontes da inércia organizacional na interdependência entre os decisores em relação à matéria de formação e organização do trabalho, na percepção da incerteza em relação à adoção de métodos mais burocráticos e, na falta de confiança entre os trabalhadores e a administração (patronato).

Cooper (1994) escreve sobre a cultura como uma fonte significativa de inércia organizacional: «a cultura chega a ser um agente de inércia mais importante nos contextos que resultam em culturas mais fortes» (p. 19).

Hannan e Freeman (1984, 1989) na sua abordagem ecológica das populações organizacionais introduzem o conceito de inércia estrutural. A população significa aqui uma certa classe de organizações, envolvidas em semelhantes condições ambientais; organizações com traços semelhantes. De acordo com Davis (1992), Hannan e Freeman conceptualizam este conceito, baseando-se nos argumentos de Stinchcombe acerca da existência da inércia estrutural nas organizações. As estruturas organizacionais caracterizam-se por uma elevada inércia «...quando a velocidade de reorganização é muito menor do que a proporção em que mudam as condições do meio.» (Hannan & Freeman, 1984, p. 151). Os autores sublinham a importância de definir a inércia estrutural de modo relativo e dinâmico. As organizações geralmente conseguem o sucesso naquilo que fazem e são capazes de se manter no futuro porque estão aptas a fabricar os produtos de confiança e porque assumem a responsabilidade necessária ao meio envolvente. A manutenção da confiança e da responsabilidade pode ser necessária para a sobrevivência da organização, porém, constitui, ao mesmo tempo, o constrangimento que produz inércia. Quanto mais antiga, mais complexa e maior a organização, tanto maior será a tendência para a inércia estrutural. A inércia estrutural é uma consequência da pressão geral num processo de selecção, quando a sociedade prefere as organizações de confiança e responsáveis a outras. A abordagem ecológica das populações organizacionais de Hannan e Freeman, bem como as fontes, o papel e os efeitos da inércia organizacional também foram descritos por Cunha (1996) numa publicação portuguesa.

Fairhurst, Green e Courtright (1995) num estudo empírico, que inserem na abordagem ecológica das populações organizacionais (Hannan & Freeman, 1984; Hannan, 1997), para o qual o conceito de inércia é central, analisam do ponto de vista do processo de comunicação intra-organizacional, os potenciais efeitos da inércia organizacional sobre a implementação da filosofia dos sistemas sócio-técnicos em cinco fábricas. Com este estudo pretendem também atenuar as críticas de que pouca atenção foi dada pelos ecologistas organizacionais às influências da inércia sobre os comportamentos dentro da organização. Os autores assumem que a inércia organizacional tem efeitos potenciais sobre a mudança organizacional. As fontes potenciais de inércia são a história

(sistema hierárquico) e o estilo (autocrático) do gestor. As forças de inércia são consideradas contraproducentes, no sentido em que a conversão da história da fábrica e o estilo autocrático do gestor provocam (causam) a comunicação entre os gestores de nível mais baixo e os subordinados, menos participativa, dentro da fábrica.

Os estudos realizados por Miller e Chen (1994) são um caso raro na literatura organizacional, pois incidem sobre a inércia. Estes autores estudam a inércia competitiva, a qual definem como o nível de actividade que uma firma exhibe quando altera a sua posição competitiva. A alteração da situação competitiva inclui um conjunto de mudanças orientadas para o mercado, que as empresas empreendem para atrair os consumidores e para enfrentar melhor os concorrentes. As acções (decisões) competitivas são de dois tipos: estratégicas (por ex.: maiores facilidades de expansão, fusões e aquisições, lançamento de novos e importantes produtos ou serviços, alianças estratégicas, etc.) e táticas (por ex.: alterações nos preços, campanhas publicitárias, alterações nos produtos e serviços, etc.). Pressupõe-se aqui que a inércia será elevada quando as empresas mudam pouco nas suas práticas competitivas em relação aos seus rivais próximos. Com um baixo nível de actividade competitiva a inércia competitiva pode ter um impacto importante sobre o desempenho: a inércia, num contexto onde haja uma grande diversidade de ameaças competitivas pode atrasar a adaptação; e, num ambiente mais simples, pode contribuir para o uso mais eficiente e mais económico dos recursos disponíveis. A inércia foi assumida pelos autores como a função da motivação das chefias para a acção, a percepção das alternativas e das exigências da acção pelas chefias, assim como, os constrangimentos da possibilidade de acção. Essas três fontes de inércia são analisadas, como dependentes de alguns factores, a saber, o desempenho passado e o crescimento do mercado; a experiência competitiva e a diversidade do mercado; a idade e a dimensão da empresa. Analisando as causas e as consequências da inércia competitiva na indústria aeronáutica nos EUA, Miller e Chen (1994) verificam que, um bom desempenho recente contribui para a inércia competitiva, enquanto que a diversidade do mercado diminui o nível de inércia. A inércia na acção tática teve uma relação positiva com um bom desempenho passado e, estava inversamente relacionada com a diversidade do mercado, enquanto que a inércia estratégica estava inversamente relacionada com o crescimento do mercado. Para a acção tática, o crescimento do mercado não estava relacionado com a inércia. A inércia na acção estratégica, neste estudo empírico, teve um fraco impacto positivo sobre o desempenho a curto prazo, porém, com o aumento da diversidade do mercado os benefícios de todos os tipos de acção diminuíram. A hipótese de que a inércia competitiva deveria ter uma relação positiva com a idade e a dimensão da organização não foi verificada, provavelmente, devido à existência de uma correlação significativa entre as duas últimas variáveis e a diversidade do mercado.

Dean, Meyer e DeCastro (1993) e Dean e Meyer (1996) apresentam um modelo de criação de novas empresas na indústria de transformação. Para a construção do modelo exploram as ideias de economistas austríacos, economistas das organizações industriais e teóricos das organizações – neste último caso, principalmente os da abordagem ecológica. É um modelo de desequilíbrio dinâmico do mercado, que, ao contrário do modelo de equilíbrio do mercado, onde o preço é igual ao custo marginal e não existe lucro, evidencia a existência de oportunidades no mercado para obter

lucro. A inércia organizacional, a par dos outros factores do modelo, desempenha aqui um papel duplo: «...actua como constrangimento sobre as empresas existentes e por esse meio estimula a criação de novas organizações» (p. 49).

Röller e Sinclair-Desgagné (1996) levantam uma problemática semelhante. Através de um exemplo formal (modelo de duopólio multiproduto), tentam explicar as diferenças persistentes na conduta e no desempenho entre concorrentes próximos, no seio da mesma indústria. A heterogeneidade das empresas que competem entre si, de acordo com estes autores, era vista pelos economistas como um fenómeno temporário, já que a conduta e o desempenho das empresas iria definitivamente convergir, devido à difusão e à imitação de melhores práticas e tecnologias. Os estudos empíricos demonstraram, porém, que a conduta e o desempenho das empresas em determinadas indústrias pode permanecer diferente durante um período de tempo relativamente longo. As fontes de fricção geralmente apontadas como impeditivas da convergência de conduta e de desempenho das empresas a longo prazo, são: a tecnologia, as características do mercado, a história e a organização das empresas. Como afirmam estes autores, as características do mercado por si só podem não ser responsáveis pela existência das diferenças persistentes entre as empresas no seio da mesma indústria, mas serão sim, as características históricas e organizacionais. Estas diferenças, porém, podem não ser observadas sem a presença das condições específicas do mercado. «/.../ as capacidades das firmas vão divergir apenas se existirem algumas diferenças na respectiva capacidade inicial ou se a inércia organizacional complementar as condições do mercado de uma forma apropriada» (p. 532). As capacidades das empresas são definidas aqui, como: «...a aptidão de uma organização da empresa para criar valor em múltiplos mercados, usando os seus recursos de maneira semelhante» (p. 536); ou então mais especificamente, como: «...os parâmetros que determinam os seus custos de produção dos dois bens» (p. 531). A inércia organizacional, por seu lado, constitui «... o custo da actualização das capacidades correntes» (p. 531). A inércia organizacional, considerada como um dos factores do modelo, contribui, através da resistência à mudança, para a heterogeneidade das empresas.

Para Weick e Quinn (1999) as diferentes concepções de inércia resultam de modos diferentes de encarar a mudança organizacional, quer como mudança episódica quer como contínua. As perspectivas analíticas que encaram de modo diferente a mudança organizacional são: a perspectiva macro (global, distante) – quando examinamos o fluxo de acontecimentos do processo de organização, que nos parece uma acção repetitiva, rotineira e inerte, dotada de episódios de mudança revolucionária (mudança descontínua, episódica e intencional) e a perspectiva micro (local, próxima) – um processo de progressivas, por vezes, pequenas adaptações e ajustamentos, mas frequentes e, que podem alterar a estrutura e a estratégia organizacional (mudança contínua, incremental). A mudança episódica «...ocorre durante os períodos de divergência, quando as organizações se encontram fora das suas condições de equilíbrio. A divergência é o resultado do crescente desequilíbrio entre a estrutura inerte e as exigências percebidas do meio» (p. 365). De acordo com estes autores o conceito de inércia é um conceito chave para a perspectiva macro, onde a mudança organizacional é vista enquanto uma mudança esporádica, descontínua e propositada, enquanto as organizações são encaradas como objectos inertes com densas e apertadas relações internas,

poderosas normas embutidas em fortes subculturas, preocupadas com a eficiência e a adaptação a curto prazo. A inércia é definida como «a inabilidade das organizações para mudarem tão rapidamente como o meio» (p. 369). Esta inabilidade pode assumir variadas formas: inabilidade das estruturas, mudança do primeiro grau, rotinas, «cegueira» induzida pelo sucesso, apropriação da administração de topo, manutenção da identidade, cultura, complacência ou tecnologia. «O padrão analítico que envolve a mudança episódica, assume, em parte, que a inércia é uma força com a qual se deve lutar» (p. 370).

A mudança contínua significa uma mudança progressiva, cumulativa, emergente e significativa e, pode ser resumida na frase. «...tudo muda durante todo tempo» (Weick & Quinn, 1999, p. 375). O olhar agora é local, de perto e, as imagens do processo organizacional são o imprevisto, a interpretação e a aprendizagem. A mudança não é planeada ou intencional, mas resulta da actividade diária. A mudança contínua pode ser vista como uma série de curtos episódios de mudança, em que a inércia – menos acentuada nesta perspectiva – pode constituir uma tendência para a normalização ou uma armadilha das competências.

Será que estas duas concepções, apresentadas por Weick e Quinn (1999), são diferentes no que se refere exclusivamente à questão de inércia? Parecem ser muito próximas: continuar a agir de um modo tradicional. O que difere, certamente, é o papel e a importância dados pelos teóricos ao conceito e ao fenómeno de inércia: na perspectiva macro (mudança episódica) a inércia é um conceito central, a razão (o motivo) da mudança e o obstáculo à implementação da mesma, é um fenómeno duradouro e cumulativo, um destino; enquanto na perspectiva micro (mudança contínua) o conceito de inércia adquire um papel e uma importância secundários, marginais – tendência para «descanso» ou «repouso» organizacional episódico, ou então, um erro ou uma falha esporádica, um fenómeno episódico (às vezes pode parecer até intencional – manter a estabilidade organizacional).

Mesmo que o fenómeno de inércia seja menos acentuado e o conceito seja menos central numa perspectiva micro do que macro, os autores sublinham, que «os trabalhos recentes sugerem, ironicamente, que para entender a mudança organizacional, temos de entender primeiro a inércia organizacional, seu conteúdo, sua tenacidade, suas interdependências» (Weick & Quinn, 1999, p. 382).

Não foram aqui apresentadas todas as concepções ou estudos, no âmbito dos quais se analisam as questões de inércia organizacional. Este é apenas um fragmento da imagem daquilo, que constitui o interesse actual dos cientistas psicossociais. A presente revisão das perspectivas sobre a inércia organizacional desempenha um papel introdutório a esta problemática, tal como, um dos objectivos do presente artigo é o convite para a reflexão e para o estudo dos fenómenos de inércia organizacional e, mais amplamente, psicossocial.

4. Como avaliamos a inércia – qual o seu sinal?

De acordo com Machado (1990) a palavra inércia tem origem latina e, significa «ignorância

de qualquer arte, incapacidade; inércia, inacção, indolência; aversão, repugnância por». No Dicionário da Língua Portuguesa (1976) e no Grande Dicionário da Língua Portuguesa (1981) a inércia é designada como: falta de movimento, de actividade, de acção, de energia; inacção; indolência; apatia; letargia; preguiça; moleza; torpor; incapacidade; falta de habilidade; falta de aptidão para mudar espontaneamente de estado; propriedade que têm os corpos de não poderem, por si, alterar o seu estado de repouso ou o seu movimento. No Dicionário de Sinónimos (1995) encontra-se ainda: acídia; adormecimento; atonia; descanso; desígnia; desleixo; estagnação; fraqueza; frio; ignávia; imobilidade; inactividade; incúria; indiligência; letargo; madraçaria; marasmo; ociosidade; passividade; socórdia; sono; sonolência; sorna. O «Dicionário da língua polaca» (Słownik języka polskiego, 1982) e o «Dicionário das palavras estrangeiras» (Słownik wyrazów obcych, 1971) mencionam, para além disso, a passividade, a impotência e a aversão ao acto. Pode acrescentar-se ainda a indiferença, a acomodação e outros substantivos e adjectivos que no dia-a-dia utilizamos para descrever as variadas facetas deste fenómeno.

Estes e muitos outros significados que atribuímos à inércia encontramos na linguagem quotidiana. Estas e outras possíveis designações da inércia, todo o campo semântico deste conceito, têm na sua maioria, conotações negativas ou mesmo pejorativas. Raramente são ambivalentes ou neutras. Nenhuma conotação, porém, é positiva. Daí que na prática tentemos minimizar o impacto da inércia, tentemos limitar a sua ocorrência e reduzir o seu tempo de duração, porque no sentido que lhe atribuímos, ela constitui uma ameaça ao nosso bem-estar, uma ameaça ao bom e eficiente funcionamento dos indivíduos, das organizações e das sociedades.

Issac Newton tratava a inércia como uma propriedade natural de todos os corpos físicos (Knapp, 1996). Parece que os filósofos utilizam o conceito newtoniano para os fenómenos de inércia. Enquanto na Física nos limitamos à descrição do fenómeno, sem fazer um juízo de valor, na Filosofia e na Ética não é possível fugir a avaliações. E, como estas últimas são negativas, logo negativo se torna o fenómeno, que na sua origem não era nem negativo nem positivo, mas neutro.

«I. Fan-der-Flit, caracterizando a inércia no Brockhaus-Efron Encyclopedia, escreveu: 'O atributo da inércia/.../ é a absoluta inabilidade do corpo para mudar o seu movimento'. Definições deste tipo fazem com que a inércia apareça como um defeito ou uma falha, enquanto que Newton formulou inicialmente este princípio em termos positivos» (Knapp, 1996, p. 5).

Para os filósofos a inércia é um mal: «o ensinamento dos materialistas é a inércia universal e a mecanização da matéria, que é igual à morte. O ensinamento da filosofia verdadeira é a aniquilação da inércia, é o pensamento, é o centro e a síntese do universo e da sua forma externa, matéria, é o Deus, é a vida eterna» (Pisarevskii, in Knapp, 1996, p. 2). A onnipresença da inércia no mundo, segundo os filósofos (Baltazar, 1995; Maxwel, 1991), não é divina, mas uma obra diabólica porque retira às pessoas a sua dimensão humana, transformando-as em objectos do mundo físico (Mundo 1 do Popper) ou em animais, movidos pelo instinto (Mundo 2 na proposta do Popper). Maxwel (1991) também considera a inércia como um mal (evil, malaise): «testemunhamos coisas horríveis acontecerem no mundo durante a toda a hora, contudo, pouco fazemos para as parar. Às vezes, mais parece que estamos a ver um filme, sobre o decorrer do qual não temos controlo, do que a participar na realidade. Na verdade estamos a ver um filme, já que muitas

dessas coisas aparecem nas notícias televisivas. Certamente, porém, o guião não é fixo como podia ser num filme mas tem um final aberto. Nós podíamos influenciar as personagens e os acontecimentos. Então por que é que não o fazemos?» (p. 1). A inércia moral: «é o mal, é a crueldade perpetrada nos indivíduos ou em todas as nações, decisões tomadas que desnecessariamente causam degradação da biosfera, formas de comunicação que maciçamente sufocam a verdade, etc.» (Maxwel, 1991, p. 1).

Os praxeólogos também avaliam negativamente os fenómenos de inércia. Pszczolowski (1963) define-o, do seguinte modo: «Inércia – inertia (inglês), inertie (francês), Inertie, Trägheit (alemão), do latim inertio – inactividade, impotência, característica de todas as coisas materiais, que consiste na continuação do movimento ou permanência em imobilidade desde que não aja sobre elas uma força exterior. A inércia, em relação ao homem, abrange a propensão para a inactividade, bem como, para as actividades estereotipadas. Do ponto de vista da eficiência do sujeito, a falta de activação é avaliada negativamente. Em psicologia, inércia – propensão para os comportamentos perversos (comp. perseveração)» (p. 70). Kotarbinski parece que não utiliza, nem uma vez, o termo de «inércia» nos seus trabalhos. Analisa, porém, várias questões estreitamente relacionadas com ela, ou, outras que constituem as suas designações, como por exemplo: o automatismo, a passividade, a preguiça, o marasmo, a rotina, a ociosidade, etc. (Kotarbinski, 1969). A falta de actividade é avaliada pelos praxeólogos negativamente porque diminui a eficiência do sujeito, mas também a actividade sem finalidade (às vezes, excesso de zelo ou hiperactividade), como no caso do «círculo vicioso da burocracia» e da «incapacidade treinada», ou associada à outras disfunções, não contribui para o aumento da eficiência do sujeito.

O interesse pela inércia na investigação organizacional tem pouco mais de vinte anos. «Inicialmente a inércia era vista como estagnação – hiperestabilidade em termos de produtos, métodos e políticas, que, muitas vezes, está subjacente a uma adaptação inadequada às mudanças da envolvente» (Miller & Chen, 1994, p. 1). Depois, a inércia organizacional começou a ser encarada como um fenómeno que dificulta, impede ou faz fracassar as mudanças implementadas. Além disso, a inércia tinha sido percebida como um fenómeno que aumenta custos da actividade organizacional, causa prejuízos, contribui para o decréscimo da eficiência, etc.

«Embora, nestes primeiros estudos a inércia fosse apresentada como perigosa, as investigações posteriores deram maior atenção aos seus potenciais benefícios. /.../ Pressupunha-se que estes benefícios incluíam uma maior fiabilidade na entrega de produtos sólidos e diversos, bem como muitas economias de eficiência e de rotina» (Miller & Chen, 1994, p. 1).

Para além da avaliação negativa, a inércia, às vezes ou em certos aspectos, começou a ser avaliada positivamente. Nalguns dos efeitos da inércia começaram a ver-se os benefícios.

Hackman (1990) chama a atenção para o facto de que a inércia, para além de poder travar uma mudança, por vezes necessária, ajuda a manter a estabilidade nos grupos organizacionais.

Num contexto organizacional mais fácil, a inércia pode facilitar a utilização mais eficiente dos recursos e das capacidades de gestão, dando possibilidade à direcção para se concentrar nas decisões mais importantes (Miller & Chen, 1994). A inércia pode diminuir o custo dos erros, que resultam frequentemente da implementação da mudança em condições de escassez da informação

(Hannan & Freeman, 1984). A inércia das empresas maiores numa determinada indústria vai provavelmente contribuir para a criação de novas empresas, porque as novas empresas, mais pequenas e/ou mais activas, vão aproveitar as oportunidades inexploradas pelas empresas actuais (Dean, Meyer & DeCastro, 1993). A inércia pode poupar as despesas, diminuir a insegurança dos clientes e dos concorrentes, ajudar as chefias a demonstrar as suas capacidade, etc. (Hannan & Freeman, 1984; Miller & Chen, 1994).

Outros exemplos dos efeitos, social e economicamente benéficos, da inércia, contidos no modelo de desequilíbrio do mercado (Dean, Meyer & DeCastro, 1993; Dean & Meyer, 1996), podem ser o crescimento do empreendedorismo, aumento da concorrência no mercado e, resultantes daí, uma maior oferta dos produtos e serviços mais diversificados, preços mais baixos, etc.

5. Considerações finais

Nesta parte, o que mencionamos já no início e, devido ao nível de análise assumido, voltamos novamente às questões gerais. Ao longo desta reflexão foi levantado um conjunto de questões que encontrou respostas mais ou menos explícitas na análise desenvolvida, porém, a falta de estudos teóricos nesta área suscita outras dúvidas.

Primeiro, é um truísmo dizer que a analogia é uma arma muito poderosa e útil na investigação científica. A utilização de analogia, porém, pode levar a uma redução extrema e ao mecanicismo (Santos, 1998). Este é apenas um aviso e, não se refere aos estudos supra citados. Há certas semelhanças entre o fenómeno físico de inércia e os fenómenos psicossociais – a mecanização ou passividade; mas também há diferenças, assinaladas ao longo deste artigo. Enquanto a inércia dos corpos físicos pode ser vista como universal e absoluta, a do comportamento humano será relativa e relacional. Enquanto a primeira foi analisada de forma estática, a segunda, tal como nos parece, devia ser abordada de forma dinâmica. Daí, teremos vários fenómenos de inércia psicossocial o que é confirmado pela variedade de conceitos: inércia de acção e de inacção; inércia ética/moral, social, psicológica, organizacional (estrutural, competitiva, etc.) e outras.

Segundo, no início distinguimos a inércia de acção da de inacção. A inércia de acção e de inacção não serão, porém, os dois lados da mesma moeda, por analogia também? Não será que, por vezes, a inércia de acção numa dimensão cause a inércia de inacção noutra dimensão? Dito de outra maneira, não acontece, por vezes, que ao fazermos algo que podíamos ou devíamos deixar de fazer, não fazemos algo que podíamos ou devíamos ter feito?

Terceiro, parece ser importante chamar a atenção dos leitores para um certo paradoxo da inércia do comportamento humano, já assinalado noutra ocasião (Swiatkiewicz, 2001) e, que levanta questões de fundo. Como é a inércia do comportamento humano? O sujeito do comportamento, quando se encontra num estado de inércia, transforma-se em objecto da inércia, perdendo as propriedades do sujeito. Não se trata aqui de uma perda total da subjectividade, mas apenas neste aspecto em que está sujeito às forças de inércia. É um paradoxo, visto que a inércia não tem objectivo (finalidade), mas também é impossível falar de inércia sem, ao mesmo tempo, determi-

nar o objectivo (padrão, norma) do comportamento. A inércia apenas é possível de ser verificada em resultado da avaliação do comportamento do objecto da inércia (indivíduo, grupo, organização, etc.) por um observador externo ou, ex-post, pelo sujeito. O objectivo – situação final pretendida ou padrão comparativo, está a ser percebido (consciencializado) por um observador externo ou pelo objecto da inércia – neste último caso, quando surge já como sujeito.

Quarto, se a inércia de um sujeito (sendo este como um objecto da inércia) não tem um objectivo, como se pode falar dos proveitos ou dos perigos, como se pode dizer se é boa ou má ou, então, como se pode tratá-la como uma categoria teleológica? Isto são coisas que acontecem ao sujeito mas não são coisas que ele causa enquanto sujeito (Giddens, 1993). Se assumirmos que: «...os fenómenos sociais são na sua essência fenómenos morais. As sanções 'utilitárias', que influenciam o comportamento humano de modo 'mecânico', são distintas das sanções morais, cujo conteúdo é específico para o universo moral ao qual elas reportam (a consciência colectiva) /.../ a 'acção' /.../ pode ser vista como um comportamento que é orientado para normas ou convenções. Este teorema pode levar a direcções divergentes, caso a análise se concentre sobre os propósitos ou motivos do actor ou caso a tónica seja colocada, como o faz Durkheim, nas próprias normas enquanto propriedades das colectividades» (Giddens, 1993, pp. 100-101); perante isto, não se pode apenas mas deve-se avaliar a inércia de um sujeito. E assim acontece. É o que fazem os investigadores do fenómeno, bem como pessoas comuns. Pois os efeitos da inércia de um sujeito do comportamento não são nem neutros nem limitados exclusivamente para o sujeito, embora, frequentemente se torne difícil afirmar que sejam propositados.

Quinto, os factores ou fontes (causas potenciais) de inércia abordados nos estudos empíricos aqui citados podem constituir as condições necessárias, mas será, que constituem as condições suficientes para que se possa falar ou diagnosticar a inércia. Assim, a inércia do comportamento humano pode ter causas (fontes) endógenas ou exógenas ou, o que provavelmente será mais frequente – as duas ao mesmo tempo. Por exemplo, um sucesso recente (potencial fonte exógena de inércia) de uma chefia pode contribuir para um sentimento de satisfação, uma convicção de perícia (potenciais causas/fontes endógenas de inércia) que o torne vulnerável (inércia competitiva/táctica – comp. estudo de Miller & Chen, 1994) às ameaças competitivas, como uma forte e inesperada campanha publicitária da concorrência.

Sexto, não sabemos se ou até que ponto, alguns dos estudos aqui citados, não estudam também os casos de abstenção ou adiamento de acção, para além da evocada inércia. Por esta razão, parece-nos oportuno distinguir analiticamente a inércia no sentido restrito e/ou subjectivo e, a inércia no sentido lato e/ou objectivado (ou intersubjectivo). Esta questão põe-se, por exemplo, no caso do estudo da inércia ética/moral (Maxwell, 1991). A existência de uma norma ou obrigação moral não implica automaticamente uma adesão a ela, o que sublinha Giddens (1993), porque as sanções em relação às transgressões morais envolvem reacções de terceiros, deixando um espaço de manobra ao transgressor para negociar o tipo de sanção, caso for identificado. Outra questão: será que todos os casos de acção/inacção do comportamento humano não intencional são casos de inércia, seja qual for a inércia? Mais ainda, será que a intencionalidade ou a sua falta constituem a condição suficiente para podermos falar de inércia?

Sétimo, outra problemática interessante e um contributo inestimável para o conhecimento dos fenómenos de inércia podia ser a sua análise à luz dos paradigmas ou teorias dominantes nas Ciências Sociais. Por exemplo, qual é o papel do sujeito passivo da inércia de acção ou de inacção na teoria de agência (comp. Bandura, 2001) ou na teoria de complexidade (comp. Stacey, Griffin & Shaw, 2000).

O presente texto teve como objectivo contribuir para o desenvolvimento da reflexão teórica e, por esta via, estimular a investigação empírica dos fenómenos de inércia do comportamento humano, com especial interesse em inércia organizacional. Grande parte das questões deixamos em aberto para futuros contributos, porque, como afirmámos no início, a área carece de estudos tanto empíricos como teóricos, apesar da abundância aparente. O estudo dos fenómenos psicossociais de inércia é pertinente em si só e, para além disso, poderá ser essencial para podermos entender melhor outros fenómenos, como a mudança, a inovação, etc.

Referências

- Agócs, C. (1997). Institutionalized resistance to organizational change: denial, inaction and repression. *Journal of Business Ethics*, 16 (9), 917-931.
- Ajdukiewicz, K. (1938/1985). *Jezyk i poznanie (Linguagem e conhecimento)*. Vol. 1. Warszawa: PWN.
- Baltazar, E. R. (1995). Process thought in ethics. In G. F. McLean (Ed.), *Ethics at the crossroads: Vol. 2: Personalist ethics and human subjectivity* (pp. 151-168). Washington: Paideia Publisher and The Council for Research in Values and Philosophy.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Bardwick, J. M. (1996). Guerra à acomodação. *Exame-Executive Digest*, Abril, 18, 76-78.
- Cialdini, R. (1999). *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdansk: Gdanskie Wydawnictwo Psychologiczne. (Tradução da publicação em inglês: Cialdini, R., 1993. *Influence: Science and Practice*. Harper Collins College Pub. Inc.).
- Cooper, R. B. (1994). The inertial impact of culture on IT implementation. *Information & Management*, 27, 17-31.
- Cunha, M. P. (1996). *Organizações e recursos: Perspectivas de ecologia organizacional*. Oeiras: Metáfora.
- Davis, G. F. (1990). Organization-environment relations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 315-375). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Dean, T. J., & Meyer, G. D. (1996). Industry environments and new venture formation in U. S. Manufacturing: A conceptual and empirical analysis of demand determinants. *Journal of Business Venturing*, 11, 107-132.
- Dean, T. J., Meyer, G. D., & DeCastro, J. (1993). Determinants of new-firm formations in manufacturing industries: Industry dynamics, entry barriers, and organizational inertia. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 49-60.

- Dicionário da Língua Portuguesa* (1976). J. Almeida Costa & A. Sampaio e Melo (Eds.). Porto: Porto Editora.
- Dicionário de Sinónimos* (1995). Porto: Porto Editora.
- Dudley, P. (Ed.) (1995). *Kotarbiński's Praxiology*. Hull: Centre for Systems Studies, Univ. of Hull. (Primeira publicação em polaco: Kotarbinski, T., 1955. *Traktat o dobrej robocie*. Łódź: Łódzkie Towarzystwo Naukowe).
- Encyklopedia organizacji i zarządzania (Enciclopédia de Organização e de Gestão) (1981). Warszawa: PWE.
- Fairhurst, G. T., Green, S., & Courtright, J. (1995). Inertial forces and the implementation of a socio-technical systems approach: A communication study. *Organization Science*, 6, 168-185.
- Giddens, A. (1993). *New rules of sociological method*. Second Edition. Cambridge: Polity Press.
- Grande Dicionário da Língua Portuguesa* (1981). J. P. Machado (Coord.). Lisboa: Amigos do Livro Editores.
- Hackman, J. R. (1990). Group influences on individuals in organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 199-267). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Hannan, M. T. (1997). Inertia, density and the structure of organizational populations: Entries in European Automobile Industries, 1886-1981. *Organization Studies*, 18, 193-228.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. Cambridge - London: Harvard University Press.
- Johnston, J., & Russell, E. (1989). *Estática*. Vol. I. São Paulo: McGraw-Hill.
- Kelly, G. A. (1955). *The psychology of personal constructs: a theory of personality*. New York: W. W. Norton & Company.
- Knapp, L. (1996). *The annihilation of inertia: Dostoevsky and metaphysics*. Evanston, III: Northwestern University Press.
- Kon, I. S. (1989). The psychology of social inertia. In Murray Yanowitch (Ed.), *New directions in soviet social thought* (pp. 241-255). Armonk, New York, London: M.E. Sharpe, Inc.
- Kotarbiński, T. (1969). *Traktat o dobrej robocie (Tratado sobre o bom trabalho)*. Wrocław-Kraków: Ossolineum.
- Lorenz, E. (1994). Organizational inertia and competitive decline: The British cotton, shipbuilding and car industries, 1945-1975. *Industrial and Corporate Change*, 3, 379-403.
- Machado, J. P. (1990). *Dicionário etimológico da língua portuguesa*, Vol. 3. Lisboa: Horizonte.
- Maxwell, M. (1991). *Moral inertia: ideas for social action*. Niwot, Colo.: University Press of Colorado.
- Miller, D., & Chen, M.-J. (1994). Sources and consequences of competitive inertia: A study of the U.S. airline industry. *Administrative Science Quarterly*, 39, 1-23.
- Popper, K. R. (1992). *Em busca de um mundo melhor*. Lisboa: Fragmentos.
- Pszczołowski, T. (1963). Pojęcia prakseologiczne (Conceitos praxeológicos). *Materiały Prakseologiczne*, 69-75.

- Rodrigues, J. N. (1998). A próxima vaga de gurus. *Expresso*, 3/11/98:14-15.
- Rodríguez, R. V. (2000). Alexis de Tocqueville: reflexões sobre a pobreza. *Nova Cidadania*, 4, 71-78.
- Röller, L.-H., & Sinclair-Desgagné, B. (1996). Industrial organization and business strategy: On the heterogeneity of firms. *European Economic Review*, 40, 531-539.
- Santos, B. S. (1998). *Um discurso sobre as ciências*. Porto: Ed. Afrontamento.
- Słownik języka polskiego (Dicionário da língua polaca)* (1982). Warszawa: PWN.
- Słownik wyrazów obcych (Dicionário das palavras de origem estrangeira)* (1971). Warszawa: PWN.
- Stacey, R. D., Griffin, D., & Shaw, P. (2000). *Complexity and management*. London: Routledge.
- Swiatkiewicz, O. (2001). Inercja jako pojecie prakseologiczne i zjawisko psychospoleczne (Inércia enquanto um conceito praxeológico e um fenómeno psicossocial). *Prakseologia*, 141, 453-467.
- Tykocinski, O. E., & Pittman, T. S. (1998). The consequences of doing nothing: inaction inertia as avoidance of anticipated counterfactual regret. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 607-616.
- Tykocinski, O. E., Pittman, T. S., & Tuttle, E. E. (1995). Inaction inertia: Foregoing future benefits as a result of an initial failure to act. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 793-803.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.

Abstract. In recent times several investigations have been carried out in different areas of Social Sciences and Humanities, where the phenomenon of inertia, its causes and results were studied, such as, Philosophy (Ethics, Praxiology), Psychology or Organizational Theory. The problem of organizational inertia is analysed in the present paper as a specific one in the human behaviour inertia. However, it seems that scientific literature in Social Sciences, mostly based on empirical studies, where inertia is one of many independent variables, lacks theoretical reflection on these phenomena. This paper concerns only some questions related to inertia of human behaviour as a problem of direct use of the mechanical principle to the psycho-sociological sphere, some conceptions of this phenomenon in Social Sciences with special scope on Organizational Theory, and the evaluation sign attributed to these phenomena. For these reasons, the focus is on the conceptualisation of the phenomenon which rises more questions than it gives answers. The character of this paper is introductory to further investigation.